



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم الإدارة العامة

أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من

وجهة نظر المشرفين

**The Impact of Training in the Development of Employees Performance in
the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait from
the Perspective of the Supervisors**

إعداد الطالب:

حمد محمد الفرحان النويم

إشراف الدكتور:

مرعي بني خالد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

2017

تفويض

أنا **حمد محمد الفرحان النويم أفوض** جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات
العلمية عند طلبها.

الإسم:.....

التاريخ:.....

التوقيع:.....

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الطالب: حمد محمد الفرحان النويم الرقم الجامعي: 1420505003

التخصص: إدارة عامة الكلية: إدارة المال والأعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

"أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من

وجهة نظر المشرفين"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستنلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ / / 2017م.

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين".

وأجيزت بتاريخ: / / 2017.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

..... مشرفاً ورئيساً

الدكتور: مرعي بني خالد

..... عضواً داخلياً

الدكتور:

..... عضواً داخلياً

الدكتور:

..... عضواً خارجياً

الدكتور:

شكر وتقدير

الشكر لله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه

الشكر أولاً وآخراً لله عز وجل على ما أنعم علي به من نعم

وأخص بوافر الشكر وجزيل التقدير حضرة الأستاذ الفاضل

الدكتور مرعي بني خالد

الذي تفصل بالإشراف على هذه الرسالة وقدم كل جهد ودعم ممكنين في هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى جامعة آل البيت ممثلة بعطوفة رئيس الجامعة الأكرم

كما أخص بالشكر والتقدير أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على جهودهم الثمينة في مناقشة هذه

الرسالة والتفضل بإبداء ملاحظاتهم وتعديلاتهم عليها

الإهداء

أتقدم بهذا العمل المتواضع إلى عائلتي

لكل ما قدموه لي من دعم ومؤازرة

وكل من ساندني في هذا الطريق

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	شكر وتقدير
و	الإهداء
ز	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1 المقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة
4	3-1 أهمية الدراسة
5	4-1 مخطط الدراسة

الصفحة	الموضوع
6	5-1 فرضيات الدراسة
7	6-1 أهداف الدراسة ومبرراتها
7	7-1 مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	1-2 المبحث الأول: التدريب
12	1-1-2 أهمية التدريب
12	2-1-2 تحديد الاحتياجات التدريبية
14	3-1-2 تصميم البرامج التدريبية
15	4-1-2 مدة التدريب
16	5-1-2 اختيار المتدربين
17	6-1-2 اختيار المدربين
18	7-1-2 متطلبات نجاح العملية التدريبية
19	2-2 المبحث الثاني: تطوير الأداء
19	1-2-2 مفهوم الأداء
20	2-2-2 مفهوم تطوير الأداء
21	3-2-2 أهمية الأداء
22	4-2-2 أهداف الأداء
23	5-2-2 مراحل تطوير الأداء
24	6-2-2 خطوات تطوير الأداء

الصفحة	الموضوع
26	7-2-2 دور الإدارة العليا في تطوير الأداء
27	8-2-2 قياس الأداء
29	3-2 المبحث الثالث: الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت
29	1-3-2 تمهيد
29	2-3-2 أهداف الهيئة
31	4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
31	1-4-2 أولاً: الدراسات العربية
35	2-4-2 ثانياً: الدراسات الأجنبية
38	3-4-2 ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
39	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
40	1-3 منهجية الدراسة
40	2-3 مجتمع الدراسة
41	3-3 أداة الدراسة
41	4-3 صدق الأداة وثباتها
45	5-3 أساليب جمع البيانات
45	6-3 المعالجة الإحصائية
46	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
47	1-4 تحليل البيانات
58	2-4 اختبار الفرضيات

الصفحة	الموضوع
67	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
68	1-5 مناقشة النتائج
72	2-5 التوصيات
74	قائمة المراجع
80	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	عينة الدراسة	1
42	نتائج التحليل العاملي (بطريقة المكونات الاساسية) لفقرات اداة الدراسة بأسلوب التدوير المتعامد	2
44	نتائج ثبات مجالات أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين بأسلوب (كرونباخ الفا)	3
47	وصف أفراد عينة الدراسة من خلال المعلومات الشخصية	4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين مرتبة ترتيباً تنازلياً	5
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد الاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً	6
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تصميم البرامج التدريبية مرتبة تنازلياً	7
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اختيار المتدربين مرتبة تنازلياً	8
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدة تنفيذ البرامج التدريبية مرتبة تنازلياً	9
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اختيار المدربين مرتبة تنازلياً	10
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين مرتبة تنازلياً	11
58	قيم معامل الالتواء ومعامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح tolerance لمجالات التدريب	12

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
60	المتغيرات المستقلة التي استخدمت في نموذج التنبؤ بقيم أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت	13
61	نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية	14
62	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت	15
63	معاملات الانحدار الخطي المتعدد لنموذج اثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	مخطط الدراسة	1
30	الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
81	أداة الدراسة (الاستبانة)	1
86	أعضاء تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من

وجهة نظر المشرفين

إعداد:

حمد محمد الفرحان النويم

إشراف:

الدكتور مرعي بني خالد

المخلص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التدريب والمتمثل في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، مدة تنفيذ البرامج التدريبية، اختيار المتدربين، اختيار المدربين) على أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من المشرفين العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت والبالغ عددهم (150) فرداً، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (130) استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية للتدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، مدة تنفيذ البرامج التدريبية، اختيار المتدربين، اختيار المدربين)، على أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت مرتبة حسب الأهمية الاحصائية، في حين لم يكن هناك أثر معنوي احصائي لاختيار المتدربين على الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة بأن اختيار المدربين كان بوسط حسابي مرتفع، أما بقية المجالات الأخرى فكانت بدرجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، تطوير الأداء، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

The Impact of Training in the Development of Employees Performance in the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait from the Perspective of the Supervisors

By:

Hamad M. Al-Nuem

Supervisor

Dr. Marie Bani Khalid

Abstract

The study aimed to declare the impact of the training (identification of training needs, design of the training programs, duration of the implementation of the training programs, selection of the trainees and selection of trainers) on the performance of the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait. The study population consisted of (150) respondent from the supervisors of the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait, and the comprehensive inventory method was used, where a total of (130) questionnaires were valid for the analysis.

The results of the study showed a statistically significant impact of training (identifying training needs, designing training programs, duration of implementation of training programs and selection of trainers) on performance developing of employees in the Public Authority for Applied Education and Training in Kuwait, sorted by statistical importance, while there was no statistically significant effect on the selection of trainees on performance.

The results of the study showed that the selection of trainers was a high arithmetic mean, while the rest of the other dimensions were medium.

Keywords: Training, Performance Development, Public Authority for Applied Education and Training.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهمية الدراسة

4-1 مخطط الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أهداف الدراسة ومبرراتها

7-1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

يعد العنصر البشري بمثابة المحرك الأساسي لموارد المنظمات، حيث يكون هذا العنصر أكثر فاعلية وكفاءة عند تمتعه بمهارات ومعارف تتناسب وطبيعة عمله، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال عملية التدريب، وهي عملية ذات تأثير فاعل على مردودية العنصر البشري، الأمر الذي يؤكد على ضرورة التدريب للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية، وذلك نظراً لما يقدمه التدريب من رفع لقدرات العاملين ومهاراتهم.

كما أن التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير والتطوير داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية مالم تكن هناك كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير، حيث أن المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها تسعى إلى التغيير الذي يتناسب مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل، والتسارع التقني الذي أصبح يسود المنظمات في السنوات الأخيرة أصبح يتطلب مرونة تنظيمية عالية في التأقلم مع تلك التطورات، وهذه المرونة التي تكتسبها المنظمات من خلال موظفين مدربين مقتنعين بأهمية التغيير.

وباعتبار الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت واحدة من أهم الهيئات التي تساهم في بناء النهضة الوطنية الشاملة، وذلك من خلال دورها كمؤسسة تعليمية تؤثر مخرجاتها على كافة

أطراف المجتمع، فإن من الأهمية وجود عناصر مدربة ومؤهلة على العمل في هذه الهيئة، ذلك أن تكامل الكفاءات بين الموظفين الإداريين العاملين في الهيئة وأعضاء الهيئة التدريسية يؤدي إلى تقديم مخرجات أكثر كفاءة للمجتمع.

وبناءً عليه، جاءت هذه الدراسة لبيان أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين.

1-2 مشكلة الدراسة:

نظراً لما تتسم به الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من خصوصية بحكم كونها مؤسسة تعليمية، فإن وجود عناصر مدربة ومؤهلة للعمل في هذه الهيئة ينعكس على الأداء الكلي للهيئة في نهاية الأمر، وبالتالي على كافة الأطراف ذات العلاقة داخل هذه الهيئة من أعضاء الهيئات التدريسية والطلبة وكافة العاملين. وبناءً عليه، تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف إلى أثر التدريب "تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، مدة تنفيذ البرامج التدريبية، اختيار المتدربين، اختيار المدربين" على أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وذلك للتعرف إلى الجوانب التي استطاع التدريب تطويرها لدى العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الشخصية والوظيفية "المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية". وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر التدريب في تطوير أداء العاملين؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين؟

2. ما أثر تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين؟

3. ما أثر تنفيذ البرامج التدريبية على أداء العاملين؟

4. ما أثر اختيار المتدربين على أداء العاملين؟

5. ما أثر اختيار المدربين على أداء العاملين؟

3-1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العملية

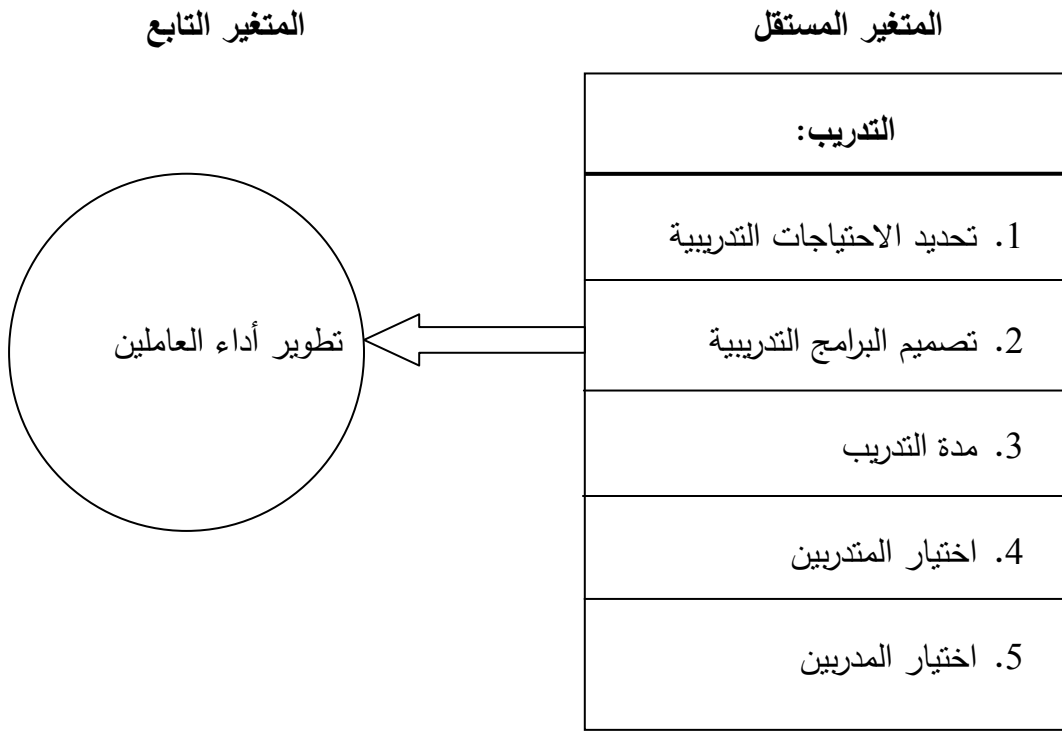
تتضح الأهمية العملية للدراسة من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة حول بيان أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين.

ثانياً: الأهمية النظرية

تتضح الأهمية النظرية للدراسة من أهمية الدور الذي يناط بالتدريب لمواكبة التطور، خاصة أن المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة متخصصة بمجال التعليم التطبيقي والتدريب، وستساعد هذه الدراسة متخذي القرار بالهيئة في اختيار أسس الترشيح للدورات التدريبية من خلال دراسة المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبجوثين، كما ستمكن نتائج هذه الدراسة متخذي القرار بالوقوف الفعلي على نتائج التدريب ودوره الحقيقي في تطوير أداء العاملين.

1-4 مخطط الدراسة:

يتألف مخطط الدراسة من أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في التدريب، وهي: "تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، مدة التدريب، اختيار المتدربين، اختيار المدربين"، أما المتغير التابع يتمثل في أداء العاملين.



شكل رقم (1)

مخطط الدراسة

* المخطط من إعداد الباحث اعتماداً على دراسة (بني سلامة والبدارين، 2016)، ودراسة (العوادة، 2010)، ودراسة (العطوي، 2008).

1-5 فرضيات الدراسة:

تبنت هذه الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين.

وتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية العدمية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين.

2. الفرضية الفرعية العدمية الثانية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لتصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين.

3. الفرضية الفرعية العدمية الثالثة (H_{03}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لمدة تنفيذ البرامج التدريبية على أداء العاملين.

4. الفرضية الفرعية العدمية الرابعة (H_{04}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لاختيار المتدربين على أداء العاملين.

5. الفرضية الفرعية العدمية الخامسة (H_{05}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لاختيار المدربين على أداء العاملين.

6-1 أهداف الدراسة ومبرراتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق هدفها الرئيس المتمثل في بيان أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء العاملين.
2. دراسة أثر تصميم البرامج التدريبية على أداء العاملين.
3. قياس أثر تنفيذ البرامج التدريبية على أداء العاملين.
4. بيان أثر اختيار المتدربين على أداء العاملين.
5. التعرف إلى أثر اختيار المدربين على أداء العاملين.

7-1 مصطلحات الدراسة:

التدريب: إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة (أبو الروس والقوقا، 2011، 621).

تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحديد الفجوة بين ما تم التوصل له من أداء وما تم التخطيط له، مع مراعاة فجوة الأداء الحالي والمخطط، ومدى توفر الفرص

والإمكانات التدريبية التي تساعد الفرد في تطوير أدائه، ثم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة للأفراد العاملين في المنظمة (الطراونة، 2011، 7-8).

تصميم البرامج التدريبية: يتم تصميم البرامج التدريبية في ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً (برهوم وآخرون، 2007، 209).

مدة التدريب: هي المدة التي يحتاجها المتدربون لالنتهاء من الدورة التدريبية، ونتيجة لاختلاف موضوعات التدريب والأغراض المنشودة منها، فإن المدة الزمنية المخصصة لكل برنامج تدريبي تختلف من برنامج لآخر، كما أن اختلاف المدربين والمتدربين على حد سواء يعد من العوامل المؤثرة في تحديد المدة الزمنية اللازمة لالنتهاء من البرنامج التدريبي (الطراونة، 2011، 22).

اختيار المتدربين: تستند عملية اختيار المتدربين إلى عدد من المقومات التي تحدد أسس اختيار المتدربين، مثل المؤهل العلمي، وتقارير الأداء السنوية، ونتائج تقارير تقييم الأداء السنوية، وحرية اختيار البرنامج التدريبي الذي يحقق حاجة المؤسسة، واختبارات المستوى، والمقابلات الشخصية التي يتم إجراؤها مع المتدربين (أبو كرش، 2015، 20-21).

اختيار المدربين: يتم اختيار المدربين بناءً على المعرفة والمهارة العالية المتعلقة بالموضوع الذي يقوم بالتدريب عليه، والتأهيل العلمي المناسب والخبرة العملية الكافية (مزهر، 2009، 431).

الأداء: قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمنظمة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها في وقت معين مراعيًا في ذلك الكفاءة والفاعلية في العمل (الشرمان وجعافرة، 2014، 418).

تطوير الأداء: طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء (ميا وآخرون، 2007، 197).

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب: هي هيئة تعليمية تهتم في الاعمال الفنية والهندسية والحرفية تأسست بموجب المرسوم الأميري رقم 1982/63، وضمت تحت جناحيها قطاع التعليم التطبيقي وقطاع التدريب تحت إشراف وزير التربية، وتهدف الهيئة إلى توفير القوى العاملة الوطنية الفنية والمهنية لتلبية احتياجات التنمية في البلاد في المجالات المختلفة (paaet.edu.kw).

المشرفين: مديري الإدارات، ونائبي مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمراقبين، من العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: التدريب

2-2 المبحث الثاني: تطوير الأداء

3-2 المبحث الثالث: الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

4-2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول التدريب، في حين تم تخصيص المبحث الثاني حول تطوير الأداء، أما المبحث الثالث يتناول نبذة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، في حين تم تخصيص المبحث الرابع للدراسات السابقة، وعلى النحو الآتي:

1-2 المبحث الأول

التدريب

يعد التدريب جزءاً رئيساً من استراتيجيات الموارد البشرية في معظم منظمات الأعمال باختلاف أنشطتها وأنواعها، ويتفاوت التزام الإدارة العليا بتطبيق مراحل التدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية من إدارة إلى أخرى ولأسباب متنوعة، ومن هذه الأسباب توفر الإمكانيات المادية، وتوفر الكادر المؤهل للتدريب، إلا أنه وإن اختلف التزام المنظمات في تطبيق مراحل التدريب أو تطبيق العملية التدريبية للعاملين فيها، إلا أن كافة المنظمات تسعى إلى هدف واحد مشترك من خلال العملية التدريبية والمتمثل في تطوير أداء العاملين في هذه المنظمات.

1-1-2 أهمية التدريب:

يعد التدريب مقياساً لدرجة تطور المورد البشري في المنظمات، وتظهر أهمية التدريب لكل من

الأفراد والمنظمة والعلاقات الإنسانية على النحو الآتي: (محمد وفتح، 2011، 263)

1. أهمية التدريب للفرد: تتضح أهمية التدريب للفرد من خلال ما تساهم به هذه العملية من تطوير

لأداء الفرد وتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة لأداء عمله، وتحسين قدرته على اتخاذ

القرارات الخاصة بمهام وظيفته.

2. أهمية التدريب للمنظمة: تتمثل أهمية التدريب للمنظمة من خلال مساهمته في زيادة إنتاجيتها

من السلع أو الخدمات، مع ما يقابله من توفير في الوقت والجهد اللازمين للإنجاز، إضافة

لتخفيض كلفة الإنتاج من خلال تقليل الفاقد من المواد المستخدمة في العمل.

3. أهمية التدريب لتطوير العلاقات الإنسانية: يساهم التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية من

خلال ما يمنحه للمتدرب من شعور بالاستقرار في العمل، ورفع روحه المعنوية، وتنمية روح

المشاركة بين العاملين.

2-1-2 تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة الفجوة بين متطلبات العمل المعرفية والمهارية

من جهة، والقدرات المعرفية والمهارية التي يتمتع بها الموظف القائم على العمل، وتتمثل أكثر صور

الاحتياجات التدريبية وضوحاً في الموظف الذي ينتقل من مكان إلى آخر، أو يحصل على ترقية

وظيفية، إضافة إلى الموظف حديث التعيين. كما تظهر الاحتياجات التدريبية بشكل واضح على مستوى المنظمة من خلال ما يحدث من تغيير في السياسات والأهداف أو إدخال تقنيات حديثة على العمل أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التدريبية ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة المعنية. ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمثابة الخطوة الأولى وحجر الأساس في تخطيط العملية التدريبية، نظراً لما يمكن من خلال هذه المرحلة من تحديد أهداف البرامج التدريبية ومحتوياتها في المنظمة، إضافة إلى تحديد الأساليب التدريبية الواجب اتباعها مع الموظفين، وكذلك تحديد الوقت والمكان المناسبين للعملية التدريبية. وعادة ما تقوم المنظمات بتحديد احتياجاتها التدريبية من خلال تحليل شامل للمنظمة والأفراد العاملين فيها وطبيعة العمل، حيث تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية (برهوم وآخرون، 2007، 209).

إلا أن مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بناءً على تحديد الفجوة بين ما تم التوصل له من أداء وما تم التخطيط له، وحتى تتمكن المنظمة من تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة فإنها تحتاج إلى مراعاة فجوة الأداء الحالي والمخطط، إضافة إلى مدى توفر الفرص والإمكانات التدريبية التي تساعد الفرد في تطوير أدائه، ثم يتم بناءً عليه تحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة للأفراد العاملين في المنظمة، وبهذا يتم بناء البرنامج التدريبي بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات التدريب الخاصة بالعاملين (الطراونة، 2011، 7-8).

3-1-2 تصميم البرامج التدريبية:

بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، حيث تمثل هذه المرحلة استكمالاً للمرحلة الأولى، إضافة لكونها تأسيساً للمراحل القادمة والمرتبطة بمدة التدريب واختيار المتدربين والمدربين، حيث يتم تصميم البرامج التدريبية في ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً، وعند القيام بتصميم البرامج التدريبية يتم مراعاة تحقيق كل من الأهداف

الآتية: (برهوم وآخرون، 2007، 209)

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
2. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
3. تحديد المواد التدريبية وتجهيزها.
4. تحديد أساليب التدريب.
5. تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية.
6. تحديد الزمان والمكان.
7. اختيار المدربين.
8. اختيار المتدربين.
9. تقدير موازنة التدريب.

وإضافة إلى ما سبق، فقد أورد التلبناني وآخرون (2011، 1432) بشكل أكثر تفصيلاً أن تصميم البرامج التدريبية بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة لا بد وأن يتضمن عدداً من الإجراءات التي تحقق الاستفادة المنشودة من البرنامج التدريبي، وعلى النحو الآتي:

1. تحديد الموضوعات الدقيقة التي سيتضمنها البرنامج التدريبي، وعادة ما يتم هذا التحديد بناءً

على تحديد الاحتياجات التدريبية التي تقتضيها العملية التدريبية.

2. تحديد مستوى الشمولية والعمق الواجب اتباعه في العملية التدريبية، وذلك سعياً إلى تحقيق

الأهداف المنشودة.

3. تحديد التسلسل الخاص بالموضوعات المضمنة في البرنامج التدريبي، حيث أن هذا التسلسل

يقوم على اعتبار أن البرنامج التدريبي بمثابة وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط

فيما بينها جميعاً بمنطق واحد.

4. إعداد مواد التدريب الخاصة بكل من المدربين وللمتدربين على حد سواء، إضافة إلى إعداد مواد

تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.

2-1-4 مدة التدريب:

نتيجة لاختلاف موضوعات التدريب والأغراض المنشودة منها، فإن المدة الزمنية المخصصة

لكل برنامج تدريبي تختلف من برنامج لآخر، كما أن اختلاف المدربين والمتدربين على حد سواء يعد من

العوامل المؤثرة في تحديد المدة الزمنية اللازمة لانتهاء من البرنامج التدريبي، فإذا كان المتدربون من

الإدارة العليا، تكون الموضوعات التدريبية أكثر تركيزاً وأكثر ارتباطاً بالمشكلات العملية التي يشترك المتدربون في مواجهتها مما لو كانت لأفراد الإدارة الوسطى. وكذلك تكون الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج أقصر منها لو كانت لأفراد الإدارة الوسطى. والسبب يعود إلى أن أفراد الإدارة العليا لا يجدون متسعاً من الوقت للانقطاع عن أعمالهم لمدة طويلة نظراً لانشغالهم بالأمر المهمة كالتخطيط، والإشراف على الموظفين، وغيرها من الأعمال التي تستنفد معظم أوقاتهم، كما أن طبيعة المواد المستخدمة في البرنامج التدريبي تعد عاملاً مهماً في تحديد الفترة الزمنية المطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي، ذلك أن بعض البرامج تتطلب وجود مواد ووسائل تحتاج إلى مزيد من الوقت حتى يتم تدريب المتدربين عليها بشكل عملي، وذلك على خلاف البرامج التدريبية التي تقوم على شرح المدرب فقد دون الحاجة إلى الاستعانة بأية وسائل أو أجهزة أو مواد (الطراونة، 2011، 22).

2-1-5 اختيار المتدربين:

بما أن المتدربين هم محور العملية التدريبية، فإن عملية اختيار المتدربين لا بد وأن تستند إلى عدد من المقومات التي تحدد أسس اختيار المتدربين، وعادة ما يتم تحديد المتدربين بصورة كمية، ذلك أن نجاح العملية التدريبية ومدى فاعليتها يعتمد على عدد المشاركين، وعلى الرغم من عدم وجود حصر مثالي لأعداد المشاركين عادة إلا أن حجم المشاركة الكبيرة في التدريب يتناسب طردياً مع فاعلية العملية التدريبية، ومن المهم مراعاة عدد من الجوانب عند اختيار المتدربين لبرنامج تدريبي معين، حيث أن من الضرورة وجود انسجام بين المستوى العلمي للمتدربين ومحتويات البرنامج التدريبي الذي سيتم تدريبهم

عليه، لأن هذا الانسجام يخلق حالة من التفاعل الايجابي الذي ينعكس ايجاباً على فاعلية البرامج التدريبية، إضافة لأهمية مراعاة اختيار المتدربين بناءً على معايير معروفة ومحددة وفقاً لأسس ثابتة، مثل المؤهل العلمي، وتقارير الأداء السنوية، ونتائج تقارير تقييم الأداء السنوية، وحرية اختيار البرنامج التدريبي الذي يحقق حاجة المؤسسة، واختبارات المستوى، والمقابلات الشخصية التي يتم إجراؤها مع المتدربين (أبو كرش، 2015، 20-21).

2-1-6 اختيار المدربين:

يعد المدرب عنصراً رئيساً في نجاح عملية التدريب، لذلك فإن اختيار المدربين يتطلب بذل المزيد من الجهد من قبل المنظمة حتى يكون الاختيار ملائماً لمتطلبات التدريب، لذلك فإن المشرفين يقومون بالمفاضلة بين عدد من المدربين بهدف اختيار المدرب الأكثر كفاءة وملاءمة للعمل، وذلك بناءً على خبرات المدربين ومؤهلاتهم وشخصياتهم إضافة لعدد من المحددات الأخرى، ثم يتم إطلاع المدرب على أهداف البرنامج التدريبي حتى يعمل ضمن هذا النطاق أثناء عملية التدريب، لذلك فإن المنظمة يجب أن تراعي العوامل الآتية عند اختيار المدربين: (مزهري، 2009، 431)

1. أن يتمتع المدرب بالمعرفة والمهارة العالية المتعلقة بالموضوع الذي يقوم بالتدريب عليه.
2. أن يتوفر لدى المدرب التأهيل العلمي المناسب والخبرة العملية الكافية.
3. أن يتسم المدرب بصفات شخصية ملائمة من حيث الجدية والمثابرة والالتزام، إضافة للشخصية اللطيفة القريبة من المتدربين.

4. أن يمتلك المدرب مهارات تواصل عالية مع المتدربين تمكنه من نقل المعلومات لهم بالشكل

الصحيح، بما يتلاءم مع المستوى التعليمي والثقافي للمتدربين.

5. أن يتمتع المدرب بالمعرفة الكافية في المبادئ الأساسية للتعليم والسلوك الإنساني.

7-1-2 متطلبات نجاح العملية التدريبية:

سعيًا إلى إنجاح العملية التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، فإن على الإدارات العليا في

المنظمات مراعاة عدد من الأمور على النحو الآتي: (الهابل وآخرون، 2011، 904)

1. تبني فكرة التدريب على كضرورة أساسية في تطوير العنصر البشري.

2. تقديم المساندة والدعم المالي.

3. دراسة واقع احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها.

4. تخطيط أنشطة التدريب بشكل مستمر مع مراعاة كافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات

والتغذية العكسية.

5. تنويع الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر التدريب ونتائجه.

6. اعتماد معايير محددة في خطة التدريب بهدف مقارنة نتائج التدريب التي تم تحقيقها مع تلك

التي كانت مستهدفة في الخطة.

7. الحرص على التحفيز المستمر للمتدربين.

8. استخدام التغذية الراجعة من عملية التقييم في إدخال تعديلات على البرامج التدريبية.

2-2 المبحث الثاني

تطوير الأداء

تناول العديد من الباحثين والمتخصصين مفهوم الأداء بالدراسة والبحث والتحليل على مر السنوات، وذلك بحكم أهمية هذا المفهوم وانعكاساته على المحصلة النهائية لأداء المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها. إلا أن الأداء كمفهوم لا تزال تكتنفه بعض الصعوبات في الوصول إلى مفهوم واحد وموحد له، ذلك أن تحديد مفهوم الأداء يتم بناءً على الهدف من هذا التعريف، لذلك تجد العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء تختلف في تعريفها لمفهومه من وجهات نظر متعددة.

2-2-1 مفهوم الأداء:

يتحدد الأداء الإنساني أو الفردي للشخص بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلها معاً، لذلك حتى وإن استطاعت المنظمة استقطاب أفراد متميزين ذوي قدرات ومهارات مرتفعة، فإنها لا تستطيع ضمان أدائهم داخل المنظمة ومدى ملاءمته لأغراض الوظيفة، لذلك لا بد من تنشيط الدافعية لدى الموظف حتى يتحقق الأداء الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (كردي، 2011، 44).

ويشكل الأداء أحد أبرز محاور اهتمام المنظمات، حيث تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق أفضل أداء ممكن، مع محاولة المحافظة على هذا المستوى لضمان الاستمرارية والتنافسية في بيئة العمل. وقد تعددت المفاهيم التي تناولت الأداء تبعاً لتعدد الأهداف المطلوب تحقيقها في الدراسات التي تناولت

مفهوم الأداء بالبحث والتحليل، فالأداء هو انعكاس لقدرة المنظمة على إظهار قدرتها وقابليتها في استغلال الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية بشكل أمثل لتحقيق الأهداف التي تجعلها في منافسة مع بقية المنظمات الأخرى، بهدف ضمان الاستمرارية في السوق، ولتحقيق الأداء المتميز يتطلب من المنظمة إدارة عملياتها الساندة بشكل فاعل، وتأكيد قدرة المنظمة على تغيير عملياتها وفقاً لاحتياجاتها المستقبلية المتغيرة والمحددة ضمن استراتيجياتها، فالمسؤولية النهائية لأية منظمة هي تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يشكل هدفاً من أهدافها المنظمة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد بمختلف أنواعها بأسلوب كفؤ (حسين، 2010، 332-334).

وقد عرّف (بني عيسى وأبا زيد، 2014، 364) مفهوم الأداء بأنه يتمثل فيما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل (بني عيسى وأبا زيد، 2014، 364).

2-2-2 مفهوم تطوير الأداء:

تحرص المنظمات باختلاف أنواعها على تحسين وتطوير أدائها العام من خلال تطوير الأداء الفردي للعاملين فيها، وذلك سعياً للوصول إلى الأداء المتفوق، وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها.

إلا أن تطوير الأداء، واتخاذ القرارات، إضافة إلى اختبار نتائج التطوير في المنظمة من حيث مستوى الاحترافية، والدقة في العمل، والبعد عن الترهل الإداري، وتجنب المصالح الشخصية، كل ذلك

أوجد تحولاً كبيراً في العلاقات القائمة داخل المنظمة بين الرئيس والمرؤوس، ودفع هذه العلاقات باتجاه التكامل والعمل بروح الفريق، ودمج الجهود الفردية للعاملين في إطار العمل الجماعي الكلي، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين، وكل هذا سعياً من المنظمة التي تطمح إلى تطوير أداء العاملين فيها بهدف التميز التنظيمي (الطعاني، 2016، 152).

2-2-3 أهمية الأداء:

تعود أهمية الأداء في أي منظمة بارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة التي تحدد بمرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي تلك المراحل تصاعدياً يتوقف على مستويات أداء أفرادها خاصة وأدائها بصورة عامة، وتتمثل أهمية الأداء في عدد من العناصر التي يمكن من خلالها تحديد الأهمية التي تنشدها المنظمات من الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها، وهي على النحو الآتي: (قريشي وباديسي، 2016، 224)

1. يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الراهن إضافة للأعمال الأخرى التي ستتطلبها مقتضيات العمل مستقبلاً، وهذا بدوره يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقي للموظفين.
2. يرتبط نظام الحوافز في المنظمات بمستوى الأداء الفردي للعاملين فيها، الأمر الذي يحفز الموظف على تحسين مستوى أدائه والعمل على تطويره بشكل مستمر.

3. وجود علاقة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للموظف، ذلك أن الموظف الذي تظهر تقاريره السنوية تدنياً في مستوى أدائه يكون أكثر عرضة للاستغناء عن خدماته.

4-2-2 أهداف الأداء:

هناك العديد من الأهداف التي تحققها المنظمة من خلال الأداء، ومن هذه الأهداف ما يرتبط بالأداء الكلي للمنظمة، ومنها ما يرتبط بالأداء الفردي للعاملين في هذه المنظمة، ومن الممكن تحديد أهداف الأداء على النحو الآتي: (شواي، 2014، 3393)

1. تخطيط القوى العاملة: ذلك أن قصور الأداء الفردي لبعض العاملين في المنظمة لا يرتبط

بقصور القدرات والمهارات الخاصة بهم، وإنما يرتبط بعدم انسجامهم مع متطلبات الوظيفة.

2. تقييم سياسة الاختيار: حيث أن قصور الأداء يرتبط في ضعف عملية اختيار الموظفين، وبذلك

يمكن تلافي تكرار هذا الأمر مستقبلاً.

3. تقييم سياسات التعيين والنقل والترقيات: ذلك أن التعيين والنقل والترقي يقوم بناءً على التقارير

الخاصة بأداء الموظفين، ومن خلال هذه التقارير يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتعيين أو النقل

أو الترقي الوظيفي.

4. تطوير خطة التدريب: حيث أن تطوير الخطط التدريبية الموضوعة في المنظمة يتم بناءً على

الأداء الخاص بالموظفين، حيث يمكن من خلال تحديد مستوى الأداء القيام بوضع خطط جديدة

للتدريب أو تطوير الخطط القائمة.

5. تقييم سياسة الأجور والحوافز: ذلك أن السياسات الخاصة بالأجور والحوافز للموظفين ترتبط بمستوى أدائهم في المقام الأول.

6. تعزيز عملية الاتصال والتواصل: ذلك أن الأداء يساهم في كشف نواحي القصور في مجال مهارات الاتصال مع المرؤوسين لدى بعض الرؤساء.

7. التقييم الذاتي للموظفين: حيث يساهم الأداء في تعريف الموظفين على نقاط الضعف ومجالات القوة، حتى يتسنى لهم تلافي الأولى، والمحافظة على الثانية.

2-2-5 مراحل تطوير الأداء:

تحدد مراحل تطوير الأداء من خلال ترجمة رؤية المؤسسة إلى نتائج واضحة، وإيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها وتقييم استراتيجيتها باستمرار، كما تمكن من تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، واستثمار الموارد والجهود لتحسين الأداء وتحفيز الموظفين، وتعمل المؤسسة على تطوير أدائها على النحو التالي: (ماهر، 2007، 67)

1. توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة الشاملة والإسهام في تحقيق متطلباتها.

2. اعتبار أداء العاملين الوظيفة الأساس التي تحقق المؤسسة من خلالها العديد من الوظائف كالتقييم والتحفيز والتدريب.

3. إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم.

4. زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الميزة التنافسية.

5. تحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى نحو جودة العمل ومجارية التطور.

ولتحقيق التكامل في الأداء لا بد من تكامل المراحل التالية (الرب، 2009، 41)

1. مرحلة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.

2. مرحلة توفير المهارات والمعارف والقدرات لكل عامل.

3. مرحلة تقييم الأداء.

4. مرحلة تحسين وتطوير الأداء.

5. مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمؤسسة.

2-2-6 خطوات تطوير الأداء:

هناك عدد من الخطوات الواجب اتباعها من قبل إدارة المنظمة الساعية إلى تطوير الأداء

الفردي للعاملين لديها، وبالتالي تطوير الأداء الكلي للمنظمة، حيث تعكس هذه الخطوات آلية تطوير

الأداء، وعلى النحو الآتي: (والي، 2009، 25-26)

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين في تحليل بيئة العمل يتمثلان في كل من الوضع

المرغوب أو المنشود، والوضع الحالي أو الفعلي، حيث يعكس الوضع المرغوب مدى الإمكانيات والقدرات

المتوفرة في بيئة العمل والتي تتطلبها استراتيجية المنظمة وأهدافها. في حين يعكس الوضع الحالي

مستوى الأداء والإمكانات المتوفرة على أرض الواقع. وبالتالي، يمكن من خلال مقارنة الوضعين الوصول إلى تحديد الفجوة في الأداء، وبناءً عليها يتم وضع الحلول المناسبة لتلافي حدوث مثل هذا القصور مستقبلاً.

الخطوة الثانية: البحث عن الأسباب

حتى تتمكن المنظمة من معالجة الفجوة في الأداء، فإنها من الضرورة أن تبحث عن أسباب هذه الفجوة، والمسببات التي وصلت بمستوى الأداء إلى هذا الوضع، حيث تتم عادة هذه العملية من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحديد مسببات الفجوة في الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار آليات المعالجة

يتم في هذه المرحلة تحديد الآليات والطرائق المناسبة التي يمكن من خلالها للمنظمة معالجة أسباب ضعف الأداء وقصوره، حيث تكون عملية تحديد الآليات المناسبة للمعالجة بناءً على ما تم جمعه من معلومات حول هذا الأمر.

الخطوة الرابعة: تطبيق آليات المعالجة

بعد تحديد الآليات الملائمة لمعالجة أسباب فجوة الأداء في المنظمة، يتم البدء في تطبيق هذه الآليات التي تم وضعها سعياً لمعالجة كافة الأسباب التي أدت إلى وجود فجوة في الأداء بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع أو المنشود.

الخطوة الخامسة: تقييم الأداء

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بمراجعة وتقييم الأداء الناتج عن عملية التطوير، وذلك بهدف الوقوف على مواطن القوة وتعزيزها بالشكل الأمثل، وتحديد نقاط الضعف التي نشأت والعمل على علاجها وتلافيها في المستقبل.

2-7 دور الإدارة العليا في تطوير الأداء:

يشكل دورة الإدارة العليا في المنظمة دوراً محورياً في عملية تطوير الأداء، حيث يتمثل هذا

الدور في النقاط الآتية: (والي، 2009، 27)

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
3. وضع وتحديد الأهداف.
4. تحديد المدخلات اللازمة.
5. التطبيق والتعزيز المتمثل في تعزيز السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي.
6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

ويتضح مما سبق بأن عملية تطوير الأداء في المنظمة تتبع خطوات عملية ثابتة يجب التقيد بها

من أجل تحقيق التطوير المنشود، وذلك بالتكامل والاشتراك مع الإدارة العليا في المنظمة والتي تعتبر

الداعم الرئيس لعملية التطوير، ويمكن تلخيص عملية تطوير الأداء على النحو الآتي:

1. استخدام التحليل الخاص بتحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها.
2. تطوير آلية خاصة لمعالجة الفجوات التي تم تحديدها.
3. وضع خطة لإنجاز العمل.
4. عقد برامج تدريبية لتحسين مهارات العاملين في المنظمة.
5. تقييم مستوى التقدم الحاصل في أداء العاملين.
6. الاستفادة من التغذية الراجعة في تحديد نقاط القوة والضعف.

2-2-8 قياس الأداء:

نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها، فكان هنا لا بد من الاهتمام بقياس الأداء الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء. وهناك العديد من الفوائد التي من الممكن تحقيقها من خلال تبني مفهوم قياس الأداء، وهي على النحو الآتي: (ملاوي، 2013، 22)

1. تفادي مشكلة غياب الواقعية في تحديد الأهداف، أو ضعف بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً هلامية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.
2. الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس يمكن من إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يتضمن الوصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.

3. يمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.

4. يفعل دور وسعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته

والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

5. المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

6. يحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي

تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

ويتطلب وضع وتحديد مؤشرات قياس الأداء الدقة التي يعتمد عليها كعنصر أساس في نجاح

عملية القياس، فهي عملية ليست سهلة، يسبقها وضع مجموعة الأسس اللازمة لاختيار المؤشرات، في

حين يجب أن تليها عملية متابعة ورقابة مستمرة، وضمن هذه المؤشرات يمكن متابعة الأداء وتحديد

انحرافات سيره أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها.

2-3 المبحث الثالث

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

يتناول هذا المبحث نبذة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت في دولة

الكويت، وعلى النحو الآتي:

2-3-1 تمهيد:

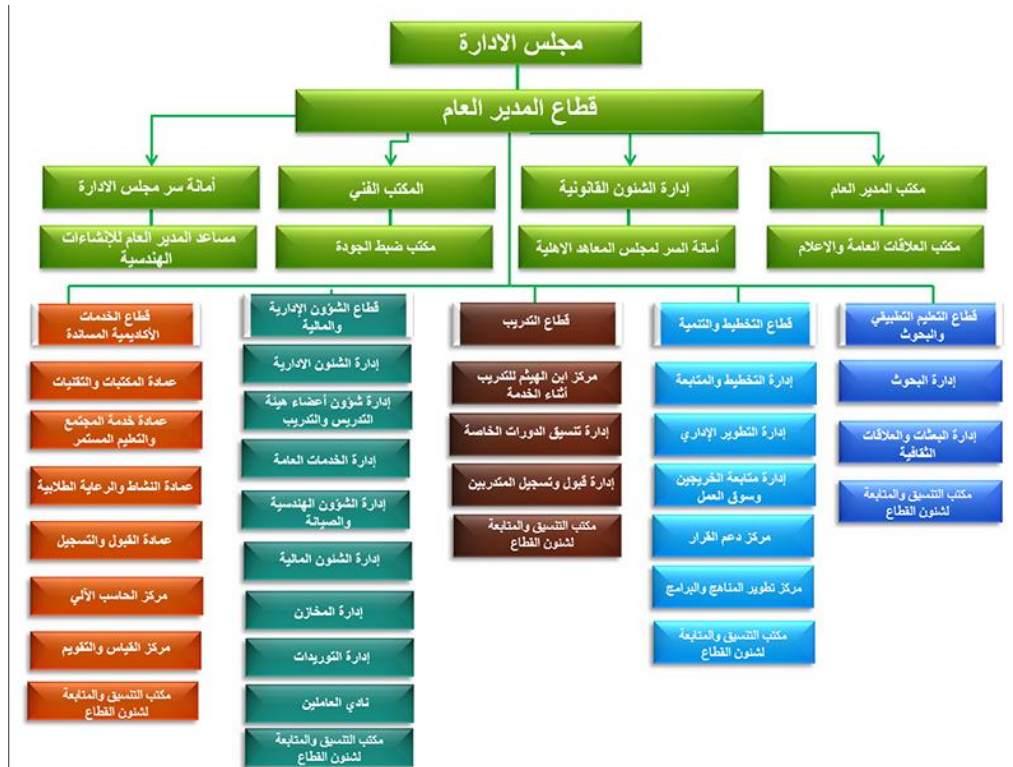
انطلاقاً من قناعة الدولة بأهمية التعليم الفني والمهني في دفع عملية التنمية الوطنية إلى الأمام، قامت وزارة التربية والتعليم في الكويت عام 1972 بإنشاء إدارة تعنى بهذا الأمر سميت "إدارة التعليم الفني والمهني" للإشراف على مدارس التعليم الفني التابعة للوزارة، وفي عام 1973 تأسست الإدارة المركزية للتدريب والتي ألحقت في عام 1976 بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل على أن تتبع لها جميع مراكز ومعاهد التدريب في حينها، وهي معهد الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومعهد الملاحة الجوية، ومركز الكهرباء والماء، ومركز الشويخ للتدريب الصناعي. وقد صدر المرسوم الأميري رقم 1982/63 بإنشاء الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب التي ضمت تحت جناحها قطاع التعليم التطبيقي وقطاع التدريب تحت إشراف وزير التربية (paaet.edu.kw).

2-3-2 أهداف الهيئة:

سعت الهيئة ومنذ تأسيسها إلى تحقيق رسالتها التي أنشئت من أجلها، وهي توفير قوة العمل الفنية الوطنية الملبية لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية كما ونوعاً، وذلك من خلال سياسة

القبول لديها والتي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، حيث تتبع سياسة القبول المرنة والمتوازنة، وتتيح إمكانية قبول جميع المتقدمين من الشباب الكويتي للالتحاق بمختلف مسارات التعليم التطبيقي والتدريب، وذلك من خلال تفعيل مختلف السياسات التعليمية والتدريبية التي تتبناها الهيئة وفقاً للظروف العامة والدور المجتمعي لها.

الهيكل التنظيمي للهيئة:



شكل رقم (2)

الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

* المصدر : (<http://www.paaet.edu.kw>)

2-4 المبحث الرابع

الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم الدراسات تبعاً للغة إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الانجليزية، كما تم ترتيب الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، وتم تحديد مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وعلى النحو الآتي:

2-4-1 أولاً: الدراسات العربية

بني سلامة والبدارين (2016) "دور عملية التدريب في ادارة التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، حيث تكونت عينة الدراسة من (151) فرداً من العاملين في هذه الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة في: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية) في التغيير التنظيمي في الشركات عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام فروع شركات الاتصالات الأردنية في محافظة إربد بعملية تصميم البرامج التدريبية.

العواودة (2010) "أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية

في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استخدام استراتيجية التدريب بأبعادها (نظام التدريب، ومعوقات التدريب) وبين أداء العاملين في جامعة آل البيت، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (120) موظفاً من بعض الدوائر الوظيفية في جامعة آل البيت، وأظهرت نتائج الدراسة وجود آثار ذو دلالة إحصائية لجميع المتغيرات المستقلة موضع الدراسة على الأداء. وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة اللجوء إلى طرق علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جامعة آل البيت ودراستها، وكذلك العمل على بناء برامج تدريبية تحاكي معوقات الواقع العملي وتعمل على حلها.

السامرائي (2010) "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع

الكهرباء في العراق إنموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورجبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق، حيث تكونت عينة الدراسة من (60) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورجبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد

البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

العطوي (2008) "أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (516) فرداً من العاملين في مصلحة الجمارك السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية البرامج التدريبية كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لفاعلية البرامج التدريبية، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وقد احتل متغير كفاءة المدرب المرتبة الأولى. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.

نعمان (2008) "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في جامعة تعز في الجمهورية اليمنية، كما هدفت الدراسة إلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية، تقييم العملية التدريبية)، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (240) فرداً من

العاملين في جامعة تعز. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية وفقاً لما أظهرته النتائج، حيث أنه لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية.

نوفل (2007) "أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة باستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الأفراد العاملين فيها، حيث تكونت عينة الدراسة من (297) فرداً من الموظفين العاملين في (10) بنوك أردنية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين في هذه المصارف من جهة، وبين مستوى أداء هؤلاء الأفراد من جهة أخرى. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة تبني المصارف التجارية الأردنية لاستراتيجية التدريب والجوانب ذات العلاقة بها من ممارسة أنشطتها ومراحلها.

الخلواني (2005) "أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى بيان مدى اهتمام القوانين والتشريعات والسياسات العامة والهيكل التنظيمية بعملية التدريب، ومدى مراعاة وحدات الجهاز الإداري للدولة للأسس العلمية عند عملية تخطيط التدريب، ومدى الاهتمام بتنفيذ وتقييم التدريب، وإسهام التدريب في تنمية الموارد البشرية. وتكونت عينة الدراسة من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية بواقع (380) موظفاً وإدارياً. وأظهرت نتائج الدراسة ضعف قدرة الوزارات في وضع خطة للتدريب وفقاً للأسس العلمية لتخطيط التدريب، وغالباً ما توضع الخطة بعيداً عن خطط الإدارات الأخرى، وأن معظم الوزارات تعاني من عدم تطبيق سياسة واضحة للتدريب، تركز على منهجية مرتبطة بعناصر العملية التدريبية السليمة، خصوصاً عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي طرق وأساليب اختيار المتدربين، وضعف فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات بسبب عدم ممارستها للاختصاصات والمهام المحددة لها بموجب القانون.

2-4-2 ثانياً: الدراسات الأجنبية

Khan et al., (2016) "Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تدريب وتطوير الموظفين على أدائهم، كما هدفت إلى قياس درجة الرضا الوظيفي من خلال تحليل العلاقة بين التدريب والأداء، حيث تكونت عينة الدراسة من (105)

أفراد من العاملين في قطاع شركات الاتصالات في باكستان. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين تدريب الموظفين وأدائهم، كما أظهرت النتائج وجود أثر لتحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين العاملين في شركات الاتصالات في باكستان، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك من قبل القيادات في الشركات لأهمية التدريب على الأداء. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الوعي لدى إدارات الشركات حول أهمية التدريب في تحسين أداء الموظفين.

Alfandi (2016) “Training Impact on the Performance of Employees: A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions”.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التدريب على تعزيز أداء الموظفين في مؤسسات السياحة والسفر الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من (41) فرداً من العاملين في هذه المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتدريب على أداء الموظفين في مؤسسات السياحة والسفر، كما أظهرت النتائج وجود مستوى كاف من البرامج التدريبية المقدمة للموظفين العاملين في هذه المؤسسات، ومن جهة أخرى أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين على أدائهم نظراً لعدم وجود دراسات ومتابعة من قبل إدارات مؤسسات السياحة والسفر الأردنية للبرامج التدريبية اللازمة للموظفين. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة قيام إدارات مؤسسات السياحة والسفر الأردنية بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها بشكل أكثر دقة.

Khan et al., (2011) “Impact of Training and Development on Organizational Performance”.

هدفت الدراسة إلى بيان اثر التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (79) فرداً من العاملين في عدد من الشركات ذات الأنشطة المختلفة في العاصمة الباكستانية إسلام آباد. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتدريب والتطوير بأبعاده (التدريب الوظيفي، تصميم البرامج التدريبية، توزيع البرامج التدريبية) على الأداء الوظيفي. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة إجراء المزيد من الدراسات على الشركات الباكستانية في قطاعات أخرى غير القطاعات التي تناولتها الدراسة الحالية.

Kennedy (2009) “The Impact of Training and Development on Job Performance: A Case Study of the Judicial Service of Ghana”.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تدريب وتطوير الموظفين داخل دائرة القضاء في غانا على الأداء الوظيفي للعاملين في الدائرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (12) دائرة قضائية في غانا وبواقع (48) موظفاً وموظفة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من عدد الدورات ومدتها، وتحديد البرامج التدريبية اللازمة للموظفين على أداء العاملين في دائرة القضاء في غانا، كما أظهرت نتائج الدراسة أن (75%) من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن التدريب قد حصن من مستوى أدائهم الوظيفي لأعمالهم. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز البرامج التدريبية للعاملين في دائرة

القضاء في غانا، مع أهمية تحديد البرامج التدريبية اللازمة للموظفين بشكل قائم على الأساليب العلمية الحديثة التي تتناسب مع متطلبات وظائفهم.

2-4-3 ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مفهوم التدريب وعلاقته بالعديد من المتغيرات المختلفة، كما تناولت الدراسات السابقة عدداً مختلفاً من مجتمعات الدراسة العربية والأجنبية، إلا أن الدراسة الحالية تناولت أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة على حد اطلاع الباحث. وبهذا فقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في التدريب، وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، مدة التدريب، اختيار المتدربين، اختيار المدرسين)، وأثرها على المتغير التابع وهو أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

من جهة أخرى تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث أداة الدراسة، حيث ترتبط الدراسة الحالية باستبانة تقوم على محاور تتعلق بكل من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، ومدة التدريب، واختيار المتدربين، واختيار المدرسين، وعلاقتهم بأداء العاملين، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة على حد اطلاع الباحث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 منهجية الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 أداة الدراسة

4-3 صدق الأداة وثباتها

5-3 أساليب جمع البيانات

6-3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة ومتغيراتها، إضافة لمجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في

جمع البيانات وتحليلها، كما يتناول عرضاً لاختبار ثبات أداة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

3-1 منهجية الدراسة:

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول المنهج الوصفي بناء إطار نظري حول كل

من التدريب من جهة، والأداء من جهة أخرى. في حين تمثل المنهج التحليلي ببناء أداة للدراسة يمكن

من خلالها بيان أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في

الكويت من وجهة نظر المشرفين.

3-2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات، ونائبي مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمراقبين،

من العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، وتم بتوزيع الاستبانات على مجتمع

الدراسة البالغ عددهم (150) فرداً، ولاحقاً تم استرجاع (130) استبانة صالحة للتحليل شكلت عينة

الدراسة النهائية، والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل:

جدول (1)

عينة الدراسة

الاستبانات الصالحة للتحليل		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%86.7	130	%86.7	130	%100	150

3-3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة للدراسة (استبانة) هدفت إلى بيان أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات حول هذا الموضوع.

3-4 صدق الأداة وثباتها:

أولاً: الصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم توزيعها على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في تخصص الإدارة العامة (ملحق 2)، لتحديد قدرة الاستبانة على تحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها، وذلك من خلال الأخذ بملاحظات المحكمين حول فقرات الاستبانة من حيث وضوح وسلامة صياغة فقرات الاستبانة وملاءمتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ثانياً: الصدق العاملي

تم التأكد من ثبات أداة القياس باستخدام مقياس الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لإجابات عينة

الدراسة التي تم الحصول عليها، وتعد القية المقبولة احصائياً لهذا المقياس (70%) فأكثر (Sekaran)

(& Bougie, 2010)، والجدولان الآتيان يوضحان دلالات صدق وثبات أداة الدراسة:

جدول (2)

نتائج التحليل العاملي (بطريقة المكونات الأساسية) لفقرات اداة الدراسة بأسلوب التدوير المتعامد

المجال	رمز الفقرة	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5	العامل 6
تحديد الاحتياجات التدريبية	a1				.662		
	a2				.664		
	a3				.733		
	a4				.754		
تصميم البرامج التدريبية	b1		.598				
	b2		.514				
	b3		.749				
	b4		.771				
	b5		.727				
	b6		.699				
	b7		.617				
اختيار المتدربين	c1						.701
	c2						.696
	c3						.735
	c4						.626
مدة تنفيذ البرامج التدريبية	d1					.650	
	d2					.715	
	d3					.733	
	d4					.585	

			.831			e1	اختيار المدرين
			.853			e2	
			.810			e3	
			.742			e4	
					.539	y1	
					.669	y2	
					.726	y3	
					.739	y4	
					.729	y5	
					.585	y6	
					.684	y7	
					.599	y8	
					.796	y9	
					.729	y10	
2.795	2.892	3.525	4.215	4.251	6.077	الجذر الكامن	
8.469	8.763	10.680	12.772	12.881	18.415	التباين المفسر	

يبين الجدول قيم تشبع فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة على الأبعاد التي تنتمي إليها، ويلاحظ أن جميع قيم التشبع كانت أكبر من 0.40، وأن التشبعات كلها كانت أحادية الاتجاه (لم تكن هناك تشبعات مشتركة للفقرة الواحدة)، كما يبين الجدول أن قيم الجذر الكامن كانت جميعها أكبر من الواحد صحيح وفقاً لمحك كايزر الذي يتوقف عن استخراج العوامل إذا كان جذرها الكامن أقل من واحد، كما تشير قيم نسب التباين المفسر إلى أن نسبة تفسير كل عامل تعتبر جيدة، إذ بلغت نسبة التباين الكلي التراكمية (المجموع) 71.980 وهي نسبة مقبولة وتعكس أهمية وقدرة العوامل التي تم استخراجها. وبذلك تم التحقق من إحدى أهم صور صدق أداة الدراسة، وهو الصدق العاملي.

جدول (3)

نتائج ثبات مجالات أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

في الكويت من وجهة نظر المشرفين بأسلوب (كرونباخ الفا)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	4	0.850
2	تصميم البرامج التدريبية	7	0.899
3	اختيار المتدربين	4	0.810
4	مدة تنفيذ البرامج التدريبية	4	0.877
5	اختيار المدربين	4	0.930
	الأداء	15	0.960

يبين الجدول (3) أن مجالات أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث

بلغت قيم الثبات 0.850 لمجال تحديد الاحتياجات التدريبية و 0.899 لمجال تصميم البرامج التدريبية

و 0.810 لمجال اختيار المتدربين و 0.877 لمجال مدة تنفيذ البرامج التدريبية و 0.930 لمجال

اختيار المدربين كما بلغت 0.960 لأداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وتعد

جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة (Sekaran &

.(Bougie, 2010).

3-5 أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات على النحو الآتي:

- المصادر الأولية: تم إعداد استبانة لجمع البيانات حول أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين.
- المصادر الثانوية: تم الاستعانة بالكتب والمراجع والدراسات والأبحاث التي تناولت متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3-6 المعالجة الإحصائية:

بما أن اختبار الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على طبيعة البيانات المراد تحليلها، لذا قام الباحث باستخدام عدة أساليب احصائية من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى النحو الآتي:

- التحليل العاملي.
- ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF).
- اختبار التباين المسموح به (Tolerance).
- تحليل التباين الأحادي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 تحليل البيانات

2-4 اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة وفقاً لما تم التوصل إليه من تحليل بيانات،

على النحو التالي:

اعتمد الباحث المقياس التالي في وصف قيم المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها:

2.33 فما دون منخفض

أكبر من 2.33 – 3.67 متوسط

أكبر من 3.67 – 5.00 مرتفع

1-4 تحليل البيانات:

جدول (4)

وصف أفراد عينة الدراسة من خلال المعلومات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	8	6.2
	30-أقل من 40 سنة	24	18.5
	40-أقل من 50 سنة	73	56.2
	50 سنة فأكثر	25	19.2
	المجموع	130	100.0
الجنس	ذكر	53	40.8
	أنثى	77	59.2
	المجموع	130	100.0

16.2	21	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
56.2	73	بكالوريوس	
12.3	16	ماجستير	
15.4	20	دكتوراه	
100.0	130	المجموع	
3.1	4	مدير إدارة	المستوى الوظيفي
12.3	16	نائب مدير إدارة	
30	39	رئيس قسم	
54.6	71	مراقب	
100.0	130	المجموع	
4.6	6	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
7.7	10	من 5 - أقل من 10 سنوات	
10.0	13	من 10 - أقل من 15 سنة	
77.7	101	من 15 سنة فأكثر	
100.0	130	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن أعلى فئة عمرية كانت (40-أقل من 50 سنة) وبواقع (56.2%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة تشير إلى ارتفاع متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة وبالتالي تتمتع هذه الفئة بخبرة أكثر تعكس قدرة أكبر لديهم على فهم الفقرات الواردة في الاستبانة، في حين كانت الفئة الأكبر في متغير الجنس هي (الإناث) وبواقع (59.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة طبيعية كون النسبة الأكبر من المشرفين العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت هن من الإناث، وفي متغير المؤهل التعليمي كانت الفئة الأعلى هي

بكالوريوس وبقوة (56.2%) من إجمالي أفراد العينة، وهو ما يعد أمراً طبيعياً كون شاغلي وظيفة المشرفين في الهيئة غالباً ما يكونون من حملة درجة البكالوريوس، كما أن هذا الأمر يعكس فهماً جيداً من قبل أفراد عينة الدراسة للفرقات الواردة في الاستبانة، في حين كانت أعلى فئة في متغير المسمى الوظيفي (مراقب) وبقوة (54.6%) من أفراد العينة، وهي الفئة الأكثر دائماً بين فئات الموظفين مقارنة مع رؤساء الأقسام والمديرين، أما متغير الخبرة العملية فقد بلغت فئة (من 15 سنة فأكثر) أعلى فئة وبقوة (77.7%) من أفراد العينة، وهذه النسبة تتناسب مع الفئة العمرية التي أظهرتها نتائج الدراسة، كما أنها تعكس خبرة مناسبة لدى أفراد العينة تمكنهم من فهم الفقرات الواردة في الاستبانة والإجابة عليها بالشكل الصحيح.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
5	اختيار المدربين	3.78	0.78	مرتفع	1
3	اختيار المتدربين	3.52	0.69	متوسط	2
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.5	0.83	متوسط	3
2	تصميم البرامج التدريبية	3.49	0.72	متوسط	4
4	مدة تنفيذ البرامج التدريبية	3.39	0.99	متوسط	5

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى مجالات التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

في الكويت من وجهة نظر المشرفين كان بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.78 - 3.39)، وجاء في الرتبة الأولى مجال اختيار المدربين بمتوسط حسابي (3.78)، وفي

المرتبة الأخيرة جاء مجال مدة تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (3.39).

وقد تم تحليل مجالات التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة

نظر المشرفين وفقاً لفقراتها وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجال تحديد الاحتياجات التدريبية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال تحديد الاحتياجات التدريبية والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحديد الاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	تحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على التطورات المستجدة في السوق	3.68	1.06	مرتفع	1
1	تحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف الوظائف	3.65	0.93	متوسط	2
3	تحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقارير أداء العاملين	3.38	1.07	متوسط	3
2	تحدد الاحتياجات التدريبية عن طريق معرفة آراء العاملين في البرامج التدريبية.	3.27	0.90	متوسط	4
	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.5		متوسط	

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى مجال تحديد الاحتياجات التدريبية كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.50)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (3.68 - 3.27)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي "تحدد الاحتياجات التدريبية

بناءً على التطورات المستجدة في السوق" بمتوسط حسابي (3.68)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2)

وهي "تحدد الاحتياجات التدريبية عن طريق معرفة آراء العاملين في البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي

(3.27).

ثانياً: مجال تصميم البرامج التدريبية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال تصميم البرامج التدريبية والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تصميم البرامج التدريبية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
7	تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة بالهيئة حديثة ومتطورة تتناسب مع طبيعة العمل	3.69	0.82	مرتفع	1
6	يركز المدربون على أسلوب المناقشة والحوار عبر الجلسات التدريبية	3.65	0.89	متوسط	2
1	تحرص الهيئة على تصميم أهداف البرامج التدريبية بوضوح .	3.57	0.91	متوسط	3
2	تصمم البرامج التدريبية في الهيئة لحل مشكلات قائمة في العمل.	3.51	0.99	متوسط	4
5	يعرض المدربون حالات ومواقف تدريبية تساعد على تصميم برامج تدريبية ملائمة	3.48	0.85	متوسط	5
4	تتضمن البرامج التدريبية موضوعات تتعلق بخدمة المتدربين	3.39	0.95	متوسط	6
3	تستخدم الأفلام التدريبية كوسيلة محفزة عند تصميم البرامج التدريبية لتحقيق هدف التدريب.	3.1	0.99	متوسط	7
	تصميم البرامج التدريبية	3.49		متوسط	

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى مجال تصميم البرامج التدريبية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69 – 3.10) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) وهي "تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة بالهيئة حديثة ومتطورة تتناسب مع طبيعة العمل" بمتوسط حسابي (3.69)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "تستخدم الأفلام التدريبية كوسيلة محفزة عند تصميم البرامج التدريبية لتحقيق هدف التدريب" بمتوسط حسابي (3.10).

ثالثاً: مجال اختيار المتدربين

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال اختيار المتدربين والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اختيار المتدربين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	تحرص الهيئة على اختيار الوقت الملائم عند تصميم برامجها التدريبية	3.64	0.84	متوسط	1
2	تتناسب مدة البرنامج التدريبي الواحد مع أهدافه .	3.54	0.90	متوسط	2
3	تسمح المدة الزمنية للبرامج التدريبية بعرض كافة المواضيع التدريبية.	3.5	0.78	متوسط	3
1	تعقد الهيئة برامج التدريب خارج أوقات العمل الرسمي.	3.38	0.92	متوسط	4
	اختيار المتدربين	3.52		متوسط	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى مجال اختيار المتدربين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.52)، وجاء مستوى فقرات المجال متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64-

3.38)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) وهي "تحرص الهيئة على اختيار الوقت الملائم عند

تصميم برامجها التدريبية" بمتوسط حسابي (3.64)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) وهي "تعقد

الهيئة برامج التدريب خارج أوقات العمل الرسمي" بمتوسط حسابي (3.38).

رابعاً: مجال مدة تنفيذ البرامج التدريبية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال مدة تنفيذ البرامج التدريبية والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفترات مدة تنفيذ البرامج التدريبية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يتم اختيار المتدربين في الهيئة بناءً على تحديد مسبق لاحتياجاتهم	3.52	0.97	متوسط	1
3	يتم اختيار المتدربين بهدف إتاحة الفرصة للاطلاع على الجديد في مجال العمل من معارف ومهارات.	3.41	0.91	متوسط	2
4	تحرص الهيئة على اختيار المتدربين وفقاً لمعايير هامة جداً تحددتها مسبقاً	3.37	1.08	متوسط	3
2	يتم اختيار المتدربين في الهيئة وفقاً لنتائج الاداء .	3.25	1.00	متوسط	4
	مدة تنفيذ البرامج التدريبية	3.39		متوسط	

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى مجال مدة تنفيذ البرامج التدريبية كان متوسطاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.39)، وجاء مستوى فقرات المجال متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.25 – 3.52)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "يتم اختيار المتدربين في الهيئة بناءً على

تحديد مسبق لاحتياجاتهم" بمتوسط حسابي (3.52)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي "يتم

اختيار المتدربين في الهيئة وفقاً لنتائج الاداء " بمتوسط حسابي (3.25).

خامساً: مجال اختيار المدربين

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال اختيار المدربين والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اختيار المدربين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	يتم اختيار المدربين ذوي الاختصاصات ذات العلاقة بالبرنامج التدريبي	3.8	0.78	مرتفع	1
1	يتم اختيار المدربين ذوي الخبرة والتي تتلاءم مع طبيعة البرامج التدريبية	3.79	0.92	مرتفع	2
3	يتم اختيار المدربين من ذوي المهارات في استخدام الأدوات المناسبة للبرنامج التدريبي.	3.79	0.85	مرتفع	2
4	يتم اختيار المدربين من ذوي الخبرات التي تسهم في تغيير الاتجاهات السلوكية نحو الأداء الأفضل .	3.74	0.86	مرتفع	4
	اختيار المدربين	3.78		مرتفع	

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى مجال اختيار المدربين كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80-3.74)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي "يتم اختيار المدربين ذوي الاختصاصات ذات العلاقة بالبرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي (3.80)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "يتم اختيار المدربين من ذوي الخبرات التي تسهم في تغيير الاتجاهات السلوكية نحو الأداء الأفضل" بمتوسط حسابي (3.74).

مجال الأداء:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	ساعد التدريب على زيادة المعرفة المهنية	3.73	0.81	مرتفع	1
3	رفع التدريب قدرة الموظف على المشاركة في تطوير وتحسين العمل	3.62	0.93	متوسط	2
8	أدى التدريب إلي التقليل من روتين العمل اليومي	3.62	0.92	متوسط	2
2	طور التدريب من قدرات الموظف في فهم ومعالجة مشكلات العمل	3.58	0.77	متوسط	4
15	بعد التدريب أصبح لدي القدرة على انجاز أعمال أكثر من السابق	3.56	0.86	متوسط	5
5	حسن التدريب من اتجاهات وسلوكيات الموظف نحو الوظيفة	3.53	0.83	متوسط	6
9	ساعدت العملية التدريبية على زيادة رغبة الأفراد للعمل الجماعي	3.52	0.87	متوسط	7
6	ساعد التدريب على معرفة أهداف وتطلعات الهيئة وتوافقها مع حاجات العمل الميداني	3.51	0.89	متوسط	8
4	ساعد التدريب في انخفاض نسبة الأخطاء في انجاز المعاملات .	3.49	0.92	متوسط	9
10	نمى التدريب شعور الموظف بأهمية التفوق والتميز في العمل	3.49	0.93	متوسط	9
7	طور التدريب من المهارة الأساسية للموظف في أداء العمل	3.44	0.85	متوسط	11
11	زاد التدريب من قدرة الموظف على المحافظة على الوقت واستغلاله بشكل منتج	3.42	0.91	متوسط	12
14	ساهم التدريب في انجاز عملي بالوقت المحدد	3.33	0.88	متوسط	13
12	ساعد التدريب على تقليل تكلفة العمل اليومي	3.3	0.95	متوسط	14
13	ساعد التدريب على خفض معدلات دوران العمل (ترك الوظيفة)	3.21	0.92	متوسط	15
	الاداء	3.49		متوسط	

يلاحظ من الجدول (11) أن مستوى أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين كان متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، وجاء مستوى فقرات المجال بين متوسط ومرتفع ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.21 – 3.73) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " ساعد التدريب على زيادة المعرفة المهنية " بمتوسط حسابي (3.73) و بأهمية نسبية (74.60) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (13) وهي " ساعد التدريب على خفض معدلات دوران العمل (ترك الوظيفة) " بمتوسط حسابي (3.21).

4-2 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسة:

لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يتطلب تطبيق تحليل الانحدار الخطي التحقق من مدى اعتدالية توزيع تكرارات بيانات متغيرات الدراسة مع التوزيع الطبيعي على اعتبار انه من الشروط الاساسية لتطبيق تحليل الانحدار اضافة إلى تأكد الباحث من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة وذلك من خلال اختباري معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) حيث يبين الجدول التالي نتائج هذه الاختبارات:

جدول (12)

قيم معامل الالتواء ومعامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين المسموح tolerance لمجالات

التدريب

الارتباط المتعدد		معامل الالتواء	متغيرات الدراسة
tolerance	VIF		
.585	1.710	-.132	تحديد الاحتياجات التدريبية
.480	2.083	.033	تصميم البرامج التدريبية
.563	1.776	.017	اختيار المتدربين
.431	2.318	-.152	مدة تنفيذ البرامج التدريبية
.571	1.751	-.293	اختيار المدربين
		-.117	المتغير التابع (الاداء)

يبين الجدول أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (0.017) اختيار المتدربين و (-0.293) لاختيار المدربين وتبين هذه القيم ان بيانات متغيرات الدراسة تقع ضمن المدى المقبول معاملات الالتواء والتي تقبل عادة ضمن مدى $1 \pm$ تقريبا كأحد المعايير.

كما يبين الجدول ان قيم معامل تضخم التباين قد كانت جميعها اقل من القيمة (4) في اشارة إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة حيث يشير بعضها إلى قبول القيم إذا كانت أقل من (10)، كذلك يلاحظ أن قيم التباين المسموح به كانت أكبر من (0.10)، كما ويمكن قبولها إذا كانت أكبر من (0.20). وتبين هذه النتائج أنه لا توجد مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

(HO) العدمية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين
 لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، حيث توضح الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول (13)

المتغيرات المستقلة التي استخدمت في نموذج التنبؤ بقيم أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اختيار المدربين، تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم البرامج التدريبية، مدة تنفيذ البرامج التدريبية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	42.666	5	8.533	47.825	*0.000
البواقي	22.125	124	0.178		
الكلي	64.791	129			

(* تشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود اثر ذي دلالة احصائية للتدريب في تطوير أداء

العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت. ويعتبر هذا التأثير دال إحصائيا لان

قيمة f المحسوبة والبالغة (47.825) كانت دالة إحصائيا بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من 0.05.

وسوف يتم اختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة من هذه الفرضية وعددها خمس فرضيات بالرجوع

الى جدول المعاملات التالي:

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة

للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

Adjusted R ²	R ²	r	المتغيرات المستقلة
0.645	0.659	0.811	تحديد الاحتياجات التدريبية
			تصميم البرامج التدريبية
			اختيار المتدربين
			مدة تنفيذ البرامج التدريبية
			اختيار المدربين

تشير النتائج في الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية للتدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.811).

وتشير قيم R² إلى نسبة تباين المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة وقد بلغت هذه النسبة (65.9%) وتبين هذه النسبة مدى قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة في التنبؤ بالمتغير التابع.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) حيث بينت النتائج ان التدريب يؤثر في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت (من وجهة نظر المشرفين).

جدول (16)

معاملات الانحدار الخطي المتعدد لنموذج اثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة

للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت

المتغيرات المستقلة	β	SE	t	Sig t
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.305	0.059	4.451	0.000
تصميم البرامج التدريبية	0.173	0.074	2.289	0.024
اختيار المتدربين	- 0.021	0.072	-0.296	0.768
مدة تنفيذ البرامج التدريبية	0.293	0.067	3.663	0.000
اختيار المدربين	0.236	0.063	3.397	0.001

(* تشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية ثابت المعادلة = 0.414

يبين الجدول (16) قيم معاملات الانحدار الخطي المتعدد والبالغة (0.645)، اضافة لنتائج

اختبار t لتحديد معنوية ودلالات هذه المعاملات والتي ستستخدم في اختبار الفرضيات الفرعية على

النحو الاتي:

اختبار الفرضيات الفرعية:

اعتمد الباحث على نتائج جدول (16) الخاص بقيم معاملات الانحدار واختبار t لدلالة ومعنوية

معاملات الانحدار التي تم التوصل اليها لاختبار اثر فرضيات الدراسة الفرعية، وفيما يلي نتائج اختبار

فرضيات الدراسة الفرعية:

الفرضية العدمية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الاحتياجات التدريبية في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

تبين قيمة المعامل β المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة تأثير تباين تحديد الاحتياجات التدريبية (0.305) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (0.000) كان اقل من 0.05 ما يعني وجود اهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج بأهمية وجوده واثره في معادلة الانحدار اي الاستنتاج بأهمية اثره في المتغير التابع وبالقيمة المبينة. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية وجود التأثير.

الفرضية العدمية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تصميم البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

تبين قيمة المعامل β المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة تصميم البرامج التدريبية (0.173) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (0.000) كان اقل من 0.05 ما يعني وجود اهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج بأهمية وجوده واثره في معادلة الانحدار اي الاستنتاج بأهمية اثره في المتغير التابع وبالقيمة المبينة. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية وجود التأثير.

الفرضية العدمية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختيار المتدربين في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

تبين قيمة المعامل β المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة لاختيار

المتدربين (- 0.021) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (0.000) كان اقل من 0.05

ما يعني وجود اهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج بأهمية وجوده واثره في معادلة الانحدار اي

الاستنتاج بأهمية اثره في المتغير التابع وبالقيمة المبينة.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية

وجود التأثير.

الفرضية العدمية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مدة

تنفيذ البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في

الكويت.

تبين قيمة المعامل β المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة مدة تنفيذ

البرامج التدريبية (0.293) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (0.000) كان اقل

من 0.05 ما يعني وجود أهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج بأهمية وجوده واثره في معادلة

الانحدار اي الاستنتاج بأهمية اثره في المتغير التابع وبالقيمة المبينة.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية

وجود التأثير.

الفرضية العدمية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

اختيار المدربين في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

تبين قيمة المعامل β المعياري مدى تأثير المتغير المستقل بالتابع وقد بلغت قيمة اختيار

المدربين البرامج التدريبية (0.236) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالتها (0.000) كان

اقل من 0.05 ما يعني وجود اهمية خطية لهذا المتغير وبالتالي الاستنتاج بأهمية وجوده واثره في معادلة

الانحدار اي الاستنتاج بأهمية اثره في المتغير التابع وبالقيمة المبينة.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة (العدمية) أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية

وجود التأثير.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وتوصياتها وفقاً لما تم عرضه في فصول الدراسة،

وفيما يلي تفصيل بذلك:

1-5 مناقشة النتائج:

7. أظهرت نتائج الدراسة وفيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية لمجالات التدريب في الهيئة العامة

للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين، أن متغير اختيار المدربين قد

حصل على مستوى مرتفع، في حين أن باقي متغيرات الدراسة وهي اختيار المتدربين، وتحديد

الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، ومدة تنفيذ البرامج التدريبية، قد حصلت على

مستويات متوسطة.

8. كما أظهرت نتائج الدراسة وفيما يتعلق باختبار فرضية الدراسة الرئيسة وجود أثر ذو دلالة

احصائية للتدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في

الكويت.

9. أما فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة الفرعية فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية

لكل من اختيار المدربين، واختيار المتدربين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج

التدريبية، ومدة تنفيذ البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

والتدريب في الكويت، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في نتائج دراسة (بني سلامة والبدارين، 2016) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تدريب العاملين المتمثلة في بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، وبعد تصميم البرامج التدريبية في التغيير التنظيمي، كذلك اتفقت النتيجة الحالية مع ما ورد في دراسة (Khan et al., 2016) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لتحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين العاملين في الشركات عينة الدراسة، إلا أن النتيجة الحالية من جهة أخرى اختلفت مع ما ورد في دراسة (Alfandi, 2016) التي أظهرت نتائجها عدم وجود أثر لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين على أدائهم نظراً لعدم وجود دراسات ومتابعة من قبل إدارات هذه المؤسسات للبرامج التدريبية اللازمة للموظفين، كما اتفقت النتيجة الحالية مع ما ورد في نتائج دراسة (Khan et al., 2011) التي أظهرت نتائجها وجود أثر للتدريب متمثلاً في بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي، كذلك اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (العوادة، 2010) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحديد الاحتياجات التدريبية وبعد تصميم البرامج التدريبية على الأداء، كذلك اتفقت النتيجة الحالية مع ما جاء في دراسة (السامرائي، 2010) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب المتمثلة في بعد المتدربون وورغبتهم في التدريب، والمدرسون، في تطوير الموارد البشرية، واتفقت النتيجة الحالية أيضاً مع ما ورد في دراسة (Kennedy, 2009) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد البرامج التدريبية اللازمة

للموظفين على أداء العاملين، كما اتفقت النتيجة الحالية مع ما ورد في نتائج دراسة (العطوي، 2008) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين فاعلية البرامج التدريبية والمتمثلة في بعد كفاءة المدرب والأداء الوظيفي. من جهة أخرى اختلفت النتيجة الحالية من حيث بعد اختيار المتدربين مع ما ورد في نتائج دراسة (نعمان، 2008) التي أظهرت نتائجها أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية وفقاً لما أظهرته النتائج، حيث أنه لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين، كما اختلفت النتيجة الحالية مع ما ورد في نتائج دراسة (الخلواني، 2005) فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المتدربين، والتي أظهرت نتائجها أن معظم الوزارات عينة البحث تعاني من عدم تطبيق سياسة واضحة للتدريب، تركز على منهجية مرتبطة بعناصر العملية التدريبية السليمة، خصوصاً عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي طرق وأساليب اختيار المتدربين.

10. كذلك أظهرت نتائج الدراسة وفيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية أن نسبة حملة درجتي الماجستير والدكتوراه كانت مرتفعة نسبياً، وهو ما يؤكد على وجود كوادر مؤهلة من المشرفين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

11. أما فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مسمى رئيس قسم قد بلغت نسبته (30%) من أفراد عينة الدراسة وبواقع (39) موظفاً وموظفة، وهنا تجدر الإشارة

إلى أن غالبية هؤلاء الموظفين يحملون درجة المسمى الوظيفي المتمثلة برئيس قسم، وهي درجة

وظيفية فقط دون الإشارة إلى وجود هذا العدد من الأقسام.

5-2 التوصيات:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة، وما تم عرضه سابقاً توصي الدراسة بما

يلي:

1. أهمية حرص المعنيين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت على تعزيز

مستويات كل من اختيار المتدربين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية،

ومدة تنفيذ البرامج التدريبية، حيث حصلت هذه المجالات على مستويات متوسطة.

2. ضرورة تعزيز عملية التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، نظراً لما

أظهرته نتائج الدراسة من وجود أثر للتدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة، وهذا بدوره

سينعكس على الأداء الكلي للهيئة بشكل أكثر ايجابية.

3. أهمية قيام الإدارات المعنية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت بتعزيز عملية

اختيار المتدربين، واختيار المدربين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية،

ومدة تنفيذ البرامج التدريبية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ايجابي لهذه المتغيرات في تطوير

أداء العاملين في الهيئة، مما ينعكس بدوره على الأداء الكلي للهيئة ايجاباً.

4. الحرص على استقطاب حملة الشهادات العليا للعمل ضمن كوادر الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

والتدريب في الكويت، حيث أظهرت النتائج أن نسبة حملة درجتي الماجستير والدكتوراه كانت

مرتفعة نسبياً وهو ما عزز من مستويات الإجابات في الدراسة.

5. ضرورة الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية من قبل المعنيين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

والتدريب في الكويت، مع مراعاة النتائج التي أظهرتها الدراسة من حيث مستويات التطبيق التي

ظهرت في نتائج التحليل الاحصائي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو الروس، سامي، والقوقا، إبراهيم (2011) أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في

فلسطين: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة،

13 (A 1): 615-652.

أبو كرش، شريف (2015) البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين: واقع وطموح، مجلة

الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 1 (1): 1-23.

برهوم، أديب، وزاهر، بسام، والسليمان، وائل (2007) أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية

في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية،

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، 29 (2): 203-225.

بني سلامة، ميساء، والبدارين، رانيا (2016) دور عملية التدريب في ادارة التغيير التنظيمي في شركات

الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية

والإدارية، 324 (3): 125-150.

بني عيسى، أحمد، وأبا زيد، رياض (2014) دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع

المصرفي الأردني، مجلة دراسات، 41 (2): 362-374.

التلبناني، نهاية، وبدير، رامز، والمصدر، أيمن (2011) واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات

المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، 13 (1 B): 1423-1486.

حسين، يسرى (2010) تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية: دراسة

تطبيقية في فندق السدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والثمانون، 315-358.

الخلواني، محمد (2005) أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري

للدولة الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

الرب، سيد (2009) موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب

المصرية، القاهرة.

السامرائي، أحمد (2010) أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي:

قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد،

الأكاديمية العربية في الدنمارك.

الشرمان، منيرة، وجعافرة، صفاء (2014) درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة

مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلة المنارة، 20 (1 ب): 411-444.

شواي، أحلام (2014) الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة

بابل، 24 (4): 3388-3411.

الطراونة، تحسين (2011) تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة

الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعملي في

الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 23-25/أيار-مايو.

الطعاني، عناد (2016) أثر تفويض الصلاحيات على تطور الأداء الوظيفي وتحسين الخدمة المقدمة

بدائرة الجمارك الأردنية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2 (5): 151-179.

العطوي، عبد الله (2008) أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة

الجمارك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك،

الأردن.

العواودة، وليد (2010) أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية

في جامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة المنارة، المجلد 17، العدد 5.

قريشي، هاجر، وباديبي، فهيمة (2016) جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي:

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 3،

.254-211

كردي، أحمد (2011) إدارة السلوك التنظيمي، منشورات مديرية التنظيم والإدارة، بني سويف، جمهورية

مصر العربية.

ماهر، أحمد (2007) تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير،

الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.

محمد، رجاء، وفتاح، ابتسام (2011) أثر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين: دراسة تطبيقية في

وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية

الجامعة، العدد السابع والعشرون: 255-273.

مزهر، لطيف (2009) الأسس العامة لتصميم البرامج التدريبية، مجلة كلية التربية، العدد الثاني،

418-441.

مكاوي، عصام (2013) التخطيط الاستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني، ورقة عمل حول قياس

الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب في الرياض، 21-23 يناير.

ميا، علي، وزاهر، بسام، وسليطين، سوما (2007) الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات

الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة

تشرين للدراسات والبحوث العلمية، 29 (1): 189-210.

نعمان، عائدة (2008) علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة

تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

نوفل، مفلح (2007) أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية:

دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت،

المفرق، الأردن.

الهابل، وسيم، أبو عرب، شعبان، أبو ستة، عماد (2011) مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد

البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، 13 (1): 895-

.936

والي، عدنان (2009) التطوير الإداري: المهام والواجبات، بدون ناشر.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

Alfandi, A. (2016) Training Impact on the Performance of Employees: A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions, **International Business Management**, 10 (4): 377-384.

Kennedy, J. (2009) **The Impact of Training and Development on Job Performance: A Case Study of the Judicial Service of Ghana**, Unpublished thesis, Institute of Distance Learning, Ghana.

Khan, A., Abbasi, S., Waseem, R., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016) Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan, **Business Management and Strategy**, 7 (1): 29-46.

Khan, R., Khan, F., & Khan, M. (2011) Impact of Training and Development on Organizational Performance, **Global Journal of Management and Business Research**, 11 (7): 62-68.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010) **Research methods for business: A skill building approach**, 5th ed., New York, NY: John Wiley& sons Inc.

ثالثاً: مواقع الانترنت

– <http://www.paaet.edu.kw> الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

الملاحق

ملحق (1)

أداة الدراسة (الاستبانة)



جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم الإدارة العامة

حضرة الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة بعنوان: "أثر التدريب في تطوير أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت من وجهة نظر المشرفين".

يرجى منكم التفضل بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بموضوعية، حيث أن الاستبانة معدة لغايات البحث العلمي وسيتم التعامل مع المعلومات بمنتهى السرية.

ولكم الشكر والتقدير واقبلوا فائق الاحترام

الباحث

حمد محمد الفرحان النويم

أولاً: البيانات الديموغرافية للمجيبين والجمعيات

يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق عليك

1. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة 3-أقل من 40 سنة
 4-أقل من 50 سنة 5 سنة فأكثر

2. الجنس: ذكر أنثى

3. المستوى التعليمي: ببلوم متوسط فما دون بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه

4. المسمى الوظيفي: مدير إدارة نائب مدير إدارة
 رئيس قسم مراقب

5. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-أقل من 10 سنوات
 10-أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

(الجزء الأول: التدريب)

م	درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
	الفقرة	5	4	3	2	1
أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية						
1	تحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على توصيف الوظائف					
2	تحدد الاحتياجات التدريبية عن طريق معرفة آراء العاملين في البرامج التدريبية					
3	تحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقارير أداء العاملين .					
4	تحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على التطورات المستجدة في السوق					
ثانياً: تصميم البرامج التدريبية						
5	تحرص الهيئة على تصميم أهداف البرامج التدريبية بوضوح					
6	تصمم البرامج التدريبية في الهيئة لحل مشكلات قائمة في العمل.					
7	تستخدم الأفلام التدريبية كوسيلة محفزة عند تصميم البرامج التدريبية لتحقيق هدف التدريب.					
8	تتضمن البرامج التدريبية موضوعات تتعلق بخدمة المتدربين					
9	يعرض المدربون حالات ومواقف تدريبية تساعد على تصميم برامج تدريبية ملائمة					
10	يركز المدربون على أسلوب المناقشة والحوار عبر الجلسات التدريبية					
11	تعتبر الأساليب التدريبية المستخدمة بالهيئة حديثة ومتطورة تتناسب مع طبيعة العمل					
ثالثاً: مدة تنفيذ البرامج التدريبية						
12	يتم اختيار المتدربين في الهيئة بناءً على تحديد مسبق لاحتياجاتهم					

م	الفقرة	درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
			5	4	3	2	1
13	يتم اختيار المتدربين في الهيئة وفقاً لنتائج الاداء						
14	يتم اختيار المتدربين بهدف إتاحة الفرصة للاطلاع على الجديد في مجال العمل من معارف ومهارات						
15	تحرص الهيئة على اختيار المتدربين وفقاً لمعايير هامة جداً تحددتها مسبقاً						
رابعاً: اختيار المتدربين							
16	تعقد الهيئة برامج التدريب خارج أوقات العمل الرسمي						
17	تتناسب مدة البرنامج التدريبي الواحد مع أهدافه						
18	تسمح المدة الزمنية للبرامج التدريبية بعرض كافة المواضيع التدريبية						
19	تحرص الهيئة على اختيار الوقت الملائم عند تصميم برامجها التدريبية						
خامساً: اختيار المدربين							
20	يتم اختيار المدربين ذوي الخبرة والتي تتلاءم مع طبيعة البرامج التدريبية						
21	يتم اختيار المدربين ذوي الاختصاصات ذات العلاقة بالبرنامج التدريبي						
22	يتم اختيار المدربين من ذوي المهارات في استخدام الأدوات المناسبة للبرنامج التدريبي.						
23	يتم اختيار المدربين من ذوي الخبرات التي تسهم في تغيير الاتجاهات السلوكية نحو الأداء الأفضل .						

(الجزء الثاني: الأداء)

م	درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
	الفقرة	5	4	3	2	1
24	ساعد التدريب على زيادة المعرفة المهنية					
25	طور التدريب من قدرات الموظف في فهم ومعالجة مشكلات العمل					
26	رفع التدريب قدرة الموظف على المشاركة في تطوير وتحسين العمل					
27	ساعد التدريب في انخفاض نسبة الأخطاء في انجاز المعاملات .					
28	حسن التدريب من اتجاهات وسلوكيات الموظف نحو الوظيفة					
29	ساعد التدريب على معرفة أهداف وتطلعات الهيئة وتوافقها مع حاجات العمل الميداني					
30	طور التدريب من المهارة الأساسية للموظف في أداء العمل					
31	أدى التدريب إلي التقليل من روتين العمل اليومي					
32	ساعدت العملية التدريبية على زيادة رغبة الأفراد للعمل الجماعي					
33	نمى التدريب شعور الموظف بأهمية التفوق والتميز في العمل					
34	زاد التدريب من قدرة الموظف على المحافظة على الوقت واستغلاله بشكل منتج					
35	ساعد التدريب على تقليل تكلفة العمل اليومي					
36	ساعد التدريب على خفض معدلات دوران العمل (ترك الوظيفة)					
37	ساهم التدريب في انجاز عملي بالوقت المحدد					
38	بعد التدريب أصبح لدي القدرة على انجاز أعمال أكثر من السابق					

ملحق (2)

أعضاء تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

م	الاسم	جهة العمل
1	الأستاذ الدكتور إبراهيم البطاينة	جامعة آل البيت
2	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت
3	الدكتور وليد العواودة	جامعة آل البيت
4	الدكتور هايل عباينة	جامعة آل البيت
5	الدكتور هايل السرحان	جامعة آل البيت
6	الدكتور رياض أبا زيد	جامعة آل البيت
7	الأستاذ الدكتور زكريا أحمد عزام	جامعة الزرقاء
8	الدكتور إبراهيم خريس	جامعة الزرقاء